



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învășământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin FCMMare profesională continuă (POCU/1.3/6/6/106757)

COMUNICAREA ÎN CADRUL MANAGEMENTULUI PROIECTELOR



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin FCIMare profesională continuă (POCU/73/6.6/106757)

Procesul Comunicării în managementul proiectelor

Notiuni de bază în Managementul Documentației

Managementul comunicării - Tehnici



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin FCIMare profesională continuă (POCU/1.3/6/6/106757)

Procesul Comunicării în managementul proiectelor

Procesele folosite pentru managementul comunicării variază în funcție de dimensiunea proiectului. La proiectele mici, căile de comunicare tind să fie foarte simple și directe. Comunicarea în proiectele de anvergură medie ar trebui să fie mai complexă și poate chiar să folosească un Plan de Comunicare. De asemenea, proiectele medii pot fi destul de mari pentru a se lua în considerare utilizarea unor practici de bază de management al documentelor. În proiectele mari ar trebui folosit un **Plan de Comunicare** pentru a se asigura o comunicare proactivă și complexă. În plus, în proiectele mari trebuie avute în vedere și tehnicile elementare și cele mai sofisticate utilizate în managementul documentației proiectului.



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin FCRMare profesională continuă (POCU/1.3/6/6/106757)

Nr. Crt.	Ro I	Raportarea Stadiului (Proiecte Mici)
1	Membrii echipei	Crearea rapoartelor de stadiu ale echipei pentru managementul proiectului. Membrii echipei proiectului trimit săptămânal stadiul actualizat al activităților lor către managerul de proiect.
2	Managerul de Proiect	Crearea rapoartelor de stadiu pentru sponsor și participanții la proiect. Este important ca managerul de proiect să folosească rapoartele de stadiu și alte metode de comunicare pentru a gestiona așteptările. Pentru mai multe informații despre managementul așteptărilor, consultați 6.1.1.1. Managerul de proiect trimite stadiul actualizat către sponsorul proiectului și către alți participanți la proiect, bi-săptămânal sau lunar. Totuși, mai multă atenție trebuie acordată când se raportează lunar. Dacă proiectul este foarte mic, s-ar putea ca sponsorul să nu primească deloc actualizări înainte de terminarea proiectului - sau poate doar o singură dată. Sponsorul nu va avea timp să reacționeze dacă apare o situație neobișnuită. Managerul de proiect ar trebui să raporteze stadiul bi-săptămânal sau săptămânal în aceste cazuri.
3	Managerul de proiect, Membrii echipei, Clienți	Programarea și participarea la ședințele de stadiu Toată echipa proiectului ar trebui să participe la ședințele de stadiu. Întâlnirile trebuie să se concentreze pe stadiul proiectului comparativ cu programul de activități de referință și pe identificarea oricăror situații dificile, solicitări de modificare a conținutului proiectului sau potențiale riscuri curente. Clientul trebuie invitat să participe, dar prezența nu este obligatorie. Frecvența ședințelor depinde de durata proiectului și de stringența nevoii de a obține informații în timp util. De exemplu, dacă proiectul durează trei săptămâni, este indicat ca echipa să se întâlnească de două ori pe săptămână. Dacă proiectul durează opt săptămâni, o întâlnire săptămânală este probabil cea mai indicată.



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 6: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învășământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin FCMMare profesională continuă (POCU/1.3/6/6/106757)

In general, ideea de “Managementul Documentatiei” este asemanatoare cu ceea ce poate fi realizat cu ajutorul managementului pe calculator. Managementul codului este de preferat sa fie facut cu ajutorul unui instrument care poate schimba software-ul sau al unei baze de date care tine evidenta actelor de proprietate sau a celor de preluare. Fara acest tip de instrumente ar fi foarte dificil de dezvoltat sau sustine proiecte de software de mare anvergura. In mod similar, documentele ar trebui sa fie gestionate si controlate in special la proiectele mari.



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 5: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin PCRMare profesională continuă (POCU/773/6/6/106/757)

☐ Decide unde vei stoca documentele. Echipa proiectului ar trebui să aibă o arie comună, sau depozit, pentru a stoca documentele. Acest loc ar putea fi un fisier, pachet de software pentru managementul documentației, un dulapior pentru dosare etc. Managerul de proiect trebuie să fie sigur că documentele nu sunt stocate în locații multiple în funcție de preferințele fiecărui membru al echipei. Dacă acest lucru se întâmplă, echipa va avea probleme să găsească documente importante atunci când are nevoie de ele în special dacă au fost efectuate schimburi între membrii echipei.

☐ Decide ce fel de documente vei include. Echipa are, de asemenea, nevoie să determine tipurile de documente care vor fi adăugate la stocul de documente. Dacă acest stoc poate conține orice document în orice stadiu de formare, inclusiv schițe și documente din aria de lucru a fiecărui membru al echipei. Totuși, este de asemenea obișnuit pentru fiecare membru al echipei să aibă o arie de lucru pentru documentele proprii și ca depozitul de documente să conțină numai forme finalizate și aprobate ale documentelor.

☐ Defineste o structură organizatională și fizică a unui document. O dată ce știi unde vei stoca documentele vei putea stabili și registrul sau structura fisierului. Acest lucru va oferi îndrumare membrilor echipei să poată stoca documentele atunci când au nevoie. Primul pas este să definești o vedere logică asupra a cum ar trebui să fie organizate documentele. Viziunea logică înseamnă că folosești o schiță pentru feedback. O dată ce ai un acord asupra acestei viziuni trebuie să o implementezi în registrul specific sau în instrumentul specific. Structura trebuie să fie ușor de înțeles și ușor de folosit pentru a găsi informații relevante. După ce ai creat această viziune logică asupra anumitor proiecte, vei începe să vedeți asemănările și ai putea găsi acest lucru benefic pentru a crea o structură organizatională standard logică pentru toate proiectele.



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 5: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin Formare profesională continuă (POCU/73/6/6/106/757)

❓ Definiti standardele de denumire. Poate fi dificil să găsiți documente, chiar dacă aveți o structură organizatională bună. O denumire standard va face acest aspect mai ușor. Un exemplu a fost descris pentru denumirea convențiilor de numire a Rapoartelor de Stadiu. O convenție ar putea fi: 20061201 Joe Smith Raport de Stadiu. În această schemă, toate Rapoartele de Stadiu care se încadrează într-o marjă de timp se vor sorta împreună. Pe de altă parte, Joe Smith 20061201 Raport de Stadiu se va sorta după persoană. Managerul de proiect trebuie să se asigure că toată lumea folosește aceleași tipare de denumire.

❓ Hotărâți dacă unele dintre documente au nevoie de variante multiple. Managerul de proiect trebuie să stabilească dacă vor fi salvate multiple versiuni ale documentului sau doar ultima variantă. Multe documente, cum ar fi Fișa de Proiect, trebuie să aibă toate versiunile aprobate salvate. Pentru aceste documente, convenția de denumire va avea nevoie de un număr serial. De exemplu, proiectul inițial s-ar putea numi: ABC Fișa de Proiect 1. Dacă va fi revizuit, numele proiectului va deveni ABC Fișa de Proiect 2. Puteți încă să vă întoarceți la versiunea inițială dacă este necesar. Pe de altă parte, documente cum ar fi Situațiile Dificile au doar versiunea curentă și istoricul informațiilor este salvat în document. Versiunea curentă înlocuiește în permanent versiunea precedentă, așa că nu are sens să păstrați mai multe versiuni.



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 5: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin PCRMare profesională continuă (POCU/73/5/6/106/757)

☐ Decide dacă (și cum) o să aduci documentul în stadiul de acceptare. Când documentele au nevoie de aprobare, în special dacă procesul de aprobare poate fi mai lung, e important să semnalezi stadiul de aprobare al documentului. De exemplu, e important să știi dacă o înștiințare pe care o citești este o aprobare sau o ciorna. Ar fi o soluție să aveți librării întregi pe post de documente pe parcursul procesului. Indicatorii generali de document sunt: schita, munca în desfășurare și finalul. Când un document este creat, este în categoria schita. Când documentul circula pentru aprobare, este mutat în categoria munca în desfășurare. Când documentul este aprobat, este mutat în folderul final.

☐ Definiți formatul standard al documentelor. Drumul către citirea și redactarea documentelor este mai ușor dacă urmează cu toate un format standard cum ar fi fontul sau mărimea fontului. În plus, echipa poate crea note de subsol, coperti sau un tabel de conținut. Acest lucru va face ca toată documentația să aibă un stil standard.



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 5: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - EDUcație Incluzivă de calitate prin FCMMare profesională continuă (POCU/73/6/6/106/757)

Managementul comunicării - Tehnici

În general, toate sesiunile ar trebui să aibă o planificare. Crearea planificării necesită muncă în plus, dar se poate dovedi a fi la fel de ușoară ca scrierea într-un e-mail și trimiterea lui către participanți.

Sesiunile de stadiu planificate în mod obișnuit nu au neapărat nevoie de o planificare publicată săptămânal dacă respectă programul inițial. În acele cazuri, planificarea formală este importantă atunci când echipa se întâlnește inițial. O dată ce toată lumea înțelege scopul și decursul normal, planificarea standard poate fi folosită de fiecare dată.



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 5: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin Formare profesională continuă (POCU/773/6/6/106/757)

Alte lucruri demne de luat în considerare pentru o ședință:

- ❑ Dacă la ședință participă un număr mare de oameni, ar trebui să fie un mediator de ședințe, chiar dacă acest rol poate fi stabilit prin rotație la ședințele planificate regulat. Este vorba în general de persoana care a inițiat ședința dacă alte aranjamente nu au fost făcute. Pentru ședințele de stadiu regulate, mediatorul este de obicei managerul de proiect.
- ❑ Asigurați-vă ca participanții știu dinainte tot ceea ce trebuie să aducă la ședință sau au o pregătire în avans care este necesară.
- ❑ Invitați doar persoanele care trebuie să fie acolo. Alții pot minimaliza eficacitatea ședinței.
- ❑ Ședința trebuie să înceapă la timp, cu puțină permisivitate pentru cei care pot veni de la o altă ședință.
- ❑ Persoana care a inițiat ședința trebuie să explice scopul și finalitatea dorită.
- ❑ Mediatorul trebuie să urmărească planificarea și să cronometreze, fiind sigur că totul merge conform planului.
- ❑ Cineva trebuie să noteze toate punctele atinse în ședință. Acesta va fi mediatorul sau inițiatorul dacă alte aranjamente nu au fost făcute. Această persoană este denumită de obicei „scrib”.
- ❑ Mediatorul trebuie să noteze toate deciziile luate și să le trimită într-un e-mail (sau oricare mod de comunicare este mai adecvat).



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 5: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin Formare profesională continuă (POCU/773/6/6/106/757)

Mentineti subiectul sedintelor de stadiu

Exista intotdeauna o tentatie in implicarea intr-o problema si solutionarea acesteia atunci cand aveti toate persoanele cheie prezente. Totusi, ingrijorarea in legatura cu solutionarea problemei este aceea ca de obicei putine persoane sunt implicate intr-o oarecare problema, in timp ce ceilalti sunt fara ocupatie si pierd timpul. Cand aveti toti membrii impreuna, folositi timpul pentru discutarea stadiului general, situatiilor dificile, continut si riscuri. Acestea sunt toate trasaturi ale unei intregi istorii a unui proiect si ar trebui sa fie de interes pentru toti. Pot exista desigur rezolvari de probleme daca timpul permite, dar mediatorul trebuie sa se asigure ca problemele prezinta interes pentru majoritatea membrilor.

O nemultumire comuna in sedintele de stadiu este ca acestea dureaza prea mult. Unele proiecte au sedinte de stadiu care dureaza doua ore sau mai mult. Aceste intalniri lungi sunt cauzate in principal de prea multe tentative de solutionare a problemelor care nu sunt relevante pentru toti participantii la sedinta. Cea mai buna metoda de a tine o sedinta care este prea lunga pe linia dreapta este acela de a reduce pur si simplu timpul alocat sedintei. De exemplu, daca va intalniti doua ore pe saptamana si aflat ca nu puteti sa va terminati treaba, incercati sa reduceti durata la 90 de minute sau 60 și tineti sedintele cu o durata scurta, si cu un continut mai concentrat. Scoateti din program orice discutii lungi sau adaugati-le la o alta sedinta care se axeaza pe problema in cauza cu persoanele care sunt cel mai interesate.



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 5: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin Formare profesională continuă (POCU/773/6/6/106/757)

FOLOȘIȚI CANALE DE COMUNICARE ADECVATE

Atunci când selectați din variile tipuri de comunicare de care aveți nevoie pentru proiectul dumneavoastră, stabiliți de asemenea cel mai bun mediu de răspandire a informației. De exemplu:

☐ Rapoarte de stadiu. Acestea nu trebuie să fie pe hârtie. În funcție de persoana care trimite și primește informația, stadiul poate fi comunicat prin intermediul casutei vocale, a poștei electronice, a video conferințelor sau alte instrumente colaborative. Organizația dumneavoastră ar putea să aibă un mod standard de a transmite stadiul. Dacă nu, alegeți o manieră de raportare care este convenabilă pentru cititor, fără să compromită valoarea informațiilor.

☐ Posta electronică. Folosiți posta electronică pentru mesaje de rutină, răspandirea informațiilor și mesaje legate de marketing. Impartiti aceste informații pentru a nu inunda aceleși persoane la un interval scurt de timp.

☐ Casuta vocală. Folosiți comunicarea vocală pentru a lăsa mesaje simple individuale sau către departamente întregi. Mesajele complicate sau lungi nu sunt potrivite pentru această metodă.



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 5: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin Formare profesională continuă (POCU/73/6/6/106/757)

Nu „impuscati mesagerul" care va aduce vesti rele

Ati auzit cu totii acest proverb(sau ceva similar). Inseamna ca nu trebuie sa purtati pica persoanei (sau persoanelor) care iti dau vesti rele. Daca cereti un stadiu, acceptati binele si raul asa cum sunt ele- informatii care va ajuta sa luati decizii mai bune. Daca vreti sa fiti atentionati atunci cand ceva nu decurge bine, trebuie sa acceptati informatiile si sa lucrati in echipa la cauze si solutii (sperand ca membrii echipei propun solutii la probleme).

Toti managerii de proiect trebuie sa inteleaga acest mesaj. Vreti sa auziti vesti rele cat mai rapid posibil, pentru a avea timp sa dati o replica rapid. Situatiile dificile si riscurile care ies la suprafata din timp permit mult mai multa flexibilitate in raspunsuri. Aveti mult mai putina flexibilitate daca auziti despre ele in ultima clipa. Totusi, daca primiti vesti rele si reactionati negativ fata de persoana care aduce vestile, va fi mult mai dificil pentru ceilalti „mesageri" sa vina cu vesti rele in viitor.



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
Axa prioritară: Educație și competențe; Obiectiv specific 5: Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și a unei școli incluzive
Denumirea proiectului: EduForm - Educație incluzivă de calitate prin Formare profesională continuă (POCU/73/6/6/106/757)

Folositi semne verzi/galbene/rosii pentru a reprezenta durabilitatea proiectului

O tehnica buna de a realiza un sumar al proiectului este sa includeti un semn verde/galben/rosu. Dupa cum va imaginati, un indicator verde inseamna ca proiectul este pe drumul cel bun. Asta nu inseamna ca nu exista probleme, ci ca toate probleme sunt cunoscute si ca proiectul se incadreaza in timp si buget.

Un indicator galben al sumarului inseamna ca exista un risc ca proiectul sa nu-si atinga bugetul sau data limita. Prin aplicarea unui indicator galben proiectului este realizat un bun management al proiectului si este un mod de a-i anunta pe oameni ca exista un anumit risc in proiect.

Daca proiectul dumneavoastra are un indicator rosu, transmiteti persoanelor ca aveti mari probleme si veti avea nevoie sa faceti un compromis in legatura cu bugetul, data limita si/sau calitatea.

Valoarea reala a acestui indicator apare atunci cand stadiul proiectului este sumarizat pentru un nivel mai inalt de management. Daca managementul senior are o pagina de sumar pentru toate proiectele, ca si un indicator verde/galben/rosu, pot vedea cu usurinta stadiul intregului portofoliu. Daca realizeaza un management al eliminarii, vor lucra numai pe proiectele care sunt rosii sau galbene.



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI IALOMIȚA



INSPECTORATUL ȘCOLAR
AL JUDEȚULUI CARAȘ-SEVERIN